

成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)



财务经理



CAIWU JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

成长同步指引

作为一本部门经理的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，学会管理，走向成功。作为部门经理，在管理自己部门、团队时，都要讲究工作方法、技巧，做好笔记，定期检视。

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)

财务经理

CAIWU JINGLI CHENGZhang TONGBU ZHIYIN

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务经理成长同步指引 / 滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2011.9

[成功经理人工作手册 (工厂系列第二辑)]

ISBN 978—7—5454—0934—5

I. ①财… II. ①滕… III. ①企业管理: 财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 176614 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	11.833
字数	269 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0934—5
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

中小企业的部门经理是企业的骨干，承担着承上启下、上传下达的重任。可管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是上司的事、下属的事、客户的事等，每件事都不省心。部门经理如果工作做得好，就能有力保障并促进企业的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给企业的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

部门经理如果没有扎实的管理基础，要想做得让上司赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的部门经理都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，大部分都是由业务能手或技术骨干提拔晋升上来的。他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成才，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于部门经理工作任务重，99%以上的部门经理不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解中小企业部门经理需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供部门经理学习和使用。

“成功经理人工作手册”丛书目前主要涵盖12个部门经理



岗位：人力资源经理、采购经理、生产经理、行政经理、品质经理、仓库主管、财务经理、销售经理、技术经理、物控经理、外贸经理、客服经理。

“成功经理人工作手册”丛书针对经理们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。读者可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的管理者。因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

“成功经理人工作手册”丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

目 录

第一个月 进入角色

第一周 为什么是我..... 2

☞ 财务经理的条件 2

☞ 财务经理的职责 5

☞ 财务经理的权力 7

第二周 认识财务管理..... 9

☞ 财务管理的目标 9

☞ 财务管理的内容 10

☞ 财务管理的基本环节 12

第三周 认识我的部门..... 14

☞ 财务部的职责 14

☞ 财务部的监督与服务职能 ... 15

☞ 财务部的业务操作流程 16

☞ 财务部的绩效考核指标 17

第四周 我与我的团队..... 19

☞ 财务经理的下属构成 19

☞ 财务部岗位的设置 20

☞ 各岗位的职位说明 20

第二个月 我的工作是管理

第一周 下指示与汇报工作..... 26

☞ 汇报工作与听取汇报 27

☞ 下达指示 27

第二周 主持会议与参加会议..... 32

☞ 会议的种类 32

☞ 主持会议的技巧 33

☞ 参加会议的技巧 34

第三周 沟通, 架起成功的桥梁... 39

☞ 沟通的方式 40

☞ 沟通是双向的过程 40

☞ 沟通的7C原则 42

☞ 沟通的技巧 43

☞ 管理沟通的要领 44

☞ 现在开始提升沟通能力 50



第四周 赢得下属，等于成功..... 55

- ☞ 我是哪一类型的管理者 55
- ☞ 掌握下属 56
- ☞ 激励下属 59
- ☞ 指责下属要有技巧 62

第三个月 财务控制

第一周 会计内部控制..... 66

- ☞ 会计控制的主体和客体 67
- ☞ 会计内部控制的内容 67
- ☞ 会计内部控制的原则 67
- ☞ 会计内部控制的精巧构思：
 - “五定” 67
- ☞ 会计内部控制的方法 68
- ☞ 各项业务活动的内部控制要点
 - 70

第二周 财务预算..... 80

- ☞ 财务预算的作用 80
- ☞ 财务预算的数据来源 81
- ☞ 编制财务预算的程序 82
- ☞ 财务预算的组成 83
- ☞ 财务预算控制 96

第三周 成本费用控制..... 98

- ☞ 成本费用管理基础工作 98
- ☞ 成本费用的核算 101
- ☞ 成本费用会计凭证管理 101
- ☞ 成本控制报告与纠偏 102

第四周 财务风险控制..... 107

- ☞ 财务风险的主要特征 108
- ☞ 财务风险的基本类型 109
- ☞ 影响财务风险的因素 110
- ☞ 财务风险的防范和控制 111
- ☞ 如何有效识别财务风险 113

第四个月 资产管理

第一周 货币资金管理..... 118

- ☞ 货币资金管理基本原则 118
- ☞ 付款业务流程及控制要求 .. 121
- ☞ 收款业务流程及控制要求 .. 124
- ☞ 资金支出的控制 126
- ☞ 现金管理 130
- ☞ 银行存款管理 134
- ☞ 货币资金收支计划、报告 .. 140



第二周 固定资产管理..... 143

- ☞ 固定资产包括哪些..... 144
- ☞ 固定资产管理的账、卡、表 144
- ☞ 固定资产的计价..... 151
- ☞ 固定资产如何提折旧..... 152
- ☞ 固定资产的清查盘点..... 154
- ☞ 固定资产减少、报废与清理 157

第三周 应收账款管理..... 162

- ☞ 建立应收账款台账..... 162
- ☞ 实施应收账款的追踪分析.. 164
- ☞ 定期与客户核对应收账款.. 166
- ☞ 账龄分析..... 168
- ☞ 应收票据管理..... 170
- ☞ 账款的催收..... 171
- ☞ 坏账处理..... 171

第四周 存货管理..... 176

- ☞ 存货管理部门分工..... 176
- ☞ 存货的分类..... 177
- ☞ 存货的计价..... 178
- ☞ 存货的核算..... 179
- ☞ 存货的日常管理..... 181
- ☞ 存货的清查盘点..... 181

- ☞ 存货记录和报告控制..... 183

第五个月 会计业务管理

第一周 会计核算..... 186

- ☞ 会计核算的具体内容..... 187
- ☞ 会计核算的方法..... 188
- ☞ 会计账簿设置与登录..... 188
- ☞ 会计凭证的填制与审核.... 192
- ☞ 成本计算..... 192
- ☞ 财产清查..... 192
- ☞ 财务报表的编制..... 193

第二周 会计电算化管理..... 197

- ☞ 会计电算化软件的选购.... 198
- ☞ 会计电算化岗位设置要求.. 199
- ☞ 财务机房管理..... 201
- ☞ 计算机操作管理..... 202
- ☞ 软、硬件维护..... 203
- ☞ 会计电算化账务处理..... 203
- ☞ 记账凭证交接和系统操作
 记录制度..... 204
- ☞ 电子文档及数据管理..... 206



第三周 出纳管理..... 208

- ☞ 出纳人员的任用 208
- ☞ 出纳的安全措施 209
- ☞ 出纳的各项业务管理 209
- ☞ 出纳岗位风险点及对策 216

第四周 会计档案管理..... 222

- ☞ 会计档案的归档范围 222
- ☞ 会计档案的整理 223
- ☞ 会计档案的移交 224
- ☞ 会计档案的保管 227
- ☞ 会计档案的借阅 228
- ☞ 会计档案的销毁 229
- ☞ 电算化会计档案的管理 231

第六个月 税务、内审、财务分析

第一周 税务事务办理..... 234

- ☞ 税务登记 234
- ☞ 税务登记证年检 236
- ☞ 报税审核 237
- ☞ 纳税申报 238
- ☞ 税款缴纳程序 241
- ☞ 发票的认购与管理 241

第二周 合理避税——纳税筹划.. 244

- ☞ 避税与逃税的区别 245
- ☞ 税务筹划遵从的原则 245
- ☞ 税务筹划的关键时机 246
- ☞ 纳税筹划的自我保护意识 .. 248
- ☞ 税务筹划技术 249
- ☞ 合理避税应注意的问题 252

第三周 财务内部稽核..... 255

- ☞ 财务内部稽核的原则 255
- ☞ 稽核的工作方式 256
- ☞ 财务内部稽核程序 256
- ☞ 财务内部稽核方法 257
- ☞ 财务内部稽核的内容及要点
..... 258

第四周 财务分析..... 262

- ☞ 财务分析的基础 263
- ☞ 财务分析的方法 263
- ☞ 财务分析的内容及与要点 .. 264
- ☞ 如何积累财务分析的素材 .. 272
- ☞ 财务分析报告撰写 273

第一个月 进入角色



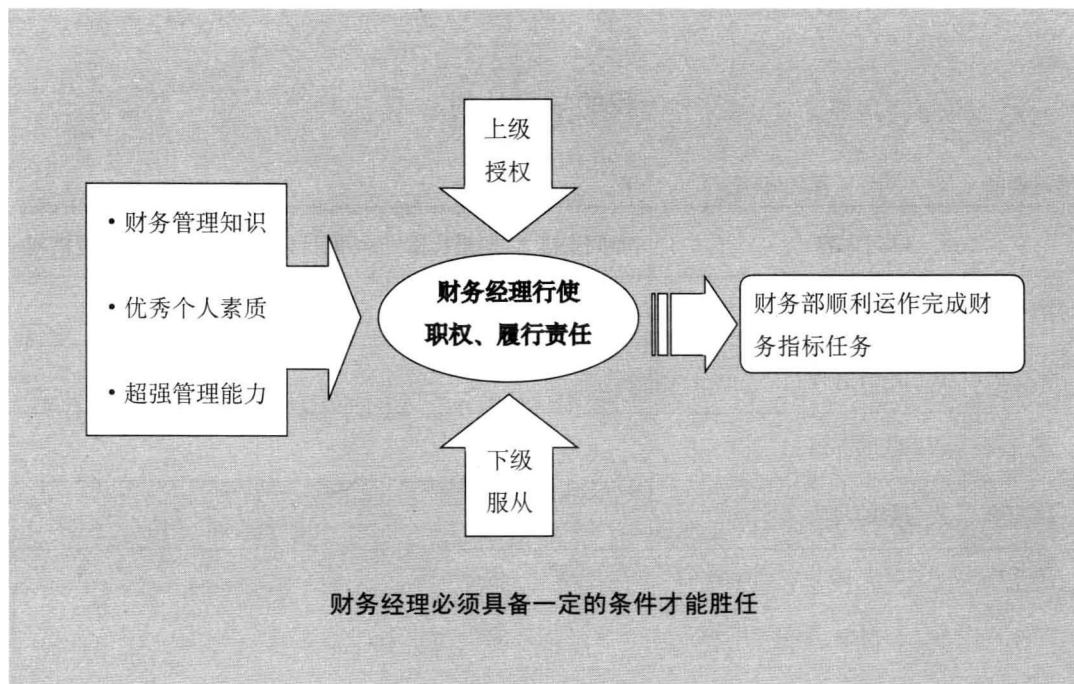
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容		时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我				
第二周	认识财务管理				
第三周	认识我的部门				
第四周	我与我的团队				
备注：					



第一周 为什么是我



为什么我被提升为财务经理而不是别人呢？因为你具备财务经理的任职条件，知道财务经理要做什么，而且知道如何去做，肯定能做好。



财务经理的条件

财务管理是企业管理中最核心的管理之一、最需要坚持原则的工作，非具备一定条件是胜任不了的：



◆ 丰富的专业知识

- 会计知识。
- 微观和宏观经济学知识。如政府的货币和财政政策，基本的市场运作原理，资源的优化配置，特别是边际成本与边际效益的概念。

- 相关专业知识。如企业财务学、审计学、管理会计学、成本会计学、电算化会计知识等，这些专业知识是财务经理开展财务管理工作的基础。

- 生产和市场营销知识。如产品销售方法与渠道等。因为产销情况发生变化，需要财务经理作出相应的决策，例如，需要多少资金及资金需要量变化对现金流量的影响等。此外，财务经理也应懂得一些统计方法，各种统计数据对财务决策者是很有用的。

- 国家有关财务、会计工作的政策法规，如《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国企业会计准则》、《中华人民共和国票据法》、《中华人民共和国企业财务通则》、《中华人民共和国银行结算办法》等。

◆ 理财能力

“理财”就是要讲究“生财”、“聚

财”、“用财”之道。财务经理作为“管家”，主管具体的理财工作，应具备独特的思路、丰富的经验和深厚的资历，以便灵活地处理事务。其理财工作可细分为：

- 负责组织编制和执行本企业的预算、财务收支计划和信贷计划。
- 负责筹措本公司所需资金，开辟财源，有效使用资金。

——按总部下达的定额指标，进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和监督。

◆ 财务决策能力

企业的任何一项财务工作，都需要财务经理作出正确的决策，而财务经理的决策能力，决定着财务工作的质量。财务经理的决策能力在实际工作中具体表现为：

- 调查、分析、预测未来的能力。
- 发现问题、提出目标的能力，可促使其向总经理及时反映企业生产经营过程中存在的具体问题，并迅速提出处理意见。
- 在对日常事物进行处理时，应从容镇定；在危机来临时，应迅速决断。

◆ 财务控制能力

财务控制的重点体现出财务经理的全



局把握能力。企业的每个环节、每个角落都渗透着财务控制的精髓，在这些方面体现出财务控制的各个相关要素。财务经理控制能力表现在授权和组织两个方面。财务经理应该充分调动下属各部门的积极性，使他们各尽其能、各司其职。同时，还要处理好与公司总经理、各部门、下属以及税务、银行之间的人际关系。要友好地与别人相处，取得上级和税务部门的信任与理解。在工作中，如与上级和税务部门出现分歧，应采取适当的方式加以说明和化解。与部门之间应相互配合，分清职责；遇到问题时，应该积极寻找解决问题的办法，而不要互相推诿。要充分支持和肯定下属的工作，认真听取和采纳他们的建议。

◆ 领导能力

财务经理主管公司的财务会议工作，需要配合公司总经理组织一定的人力、物力、财力，为实现公司的年度经营目标而努力，这就必须具备一定的领导能力。

- 有领导公司财务管理的战略头脑。即具有广阔的视野，善于从公司生产经营过程中发现和掌握本企业财务管理和会计核算的规律，根据国家财经法规和税务制度，按总部的要求，结合公司所在地的实际情况，形

成一套行之有效的财务运作方案。

- 知人善用的能力。财务经理在实际工作中必须具有慧眼识英才之能，对德才兼备之人应因材施教；同时心胸要宽广，海量纳贤，虚心学习，互助友爱，营造一个良好的工作环境，给工作群体带来成功的希望，使人们对其产生一种敬佩感，从而便于有效地开展工作。

◆ 协调能力

主要是处理好与集团总部、公司总经理、部门、下属以及税务、银行之间人际关系的能力。

- 要友好地与别人相处首先是“尊重”，取得上级和税务部门的信任和理解，对他们的指令应服从，如有异议，应采取适当的方式加以说明和化解，而不能当面顶撞；与部门之间应相互配合，分清职责，不争名夺利；支持和肯定下属的工作，认真听取和采纳建议。

- “了解”：了解上级和税务部门，把握他们的整体思路和制度规定；了解部门，相互沟通信息，工作协调一致；了解下属，知道他们需要什么支持和帮助，有什么困难和苦衷。

- “给予”：完成上级和税务部门交办



的任务，及时填报各种报表、资料；与部门之间不相互嫉妒、攻击；对下属应适度奖励，帮助他们解决一些具体问题。

◆ 表达能力

表达能力可分为口头表达能力和书面表达能力。财务经理必须善于言辞，擅长分析，谄于言词、不善分析判断，怎能担当决策的助手？

◆ 组织能力

组织能力表现在用人授权和指挥控制两个方面。财务经理能合理地使用手下的

人才，使他们“人尽其才，才尽其用”，从而全方位调动他们的积极性，使他们各尽其能、各司其职。

财务经理的职责

财务经理，顾名思义，是主管财务部的经理，负责对企业的整个财务部门进行规划、管理工作。

财务经理应具备的资格和具体职责的
如表1-1所示。

我已具备哪些条件:

哪些条件不具备尚需提升:



表1-1 财务经理岗位说明书

岗位名称：财务经理	岗位编号：
所在部门：财务部	岗位定员：1人
直接上级：财务总监	直接下级：主管会计、出纳、财务文员
内部协作：与公司各部门都有联系	
岗位目的： 全面管理财务工作，维系财务运作，全面完成财务指标	
工作目标与职责： 1. 全面管理财务内部各项事务，协调处理内部及外部的关系，对总经理负责，领导下属依法开展财会工作。 2. 组织配合绩效管理体系，制定财务内部相关指标，负责下属的绩效考核，并组织下属按要求完成各项任务指标。 3. 组织建立财务管理体系，制定并不断完善各项财务制度，促使财会工作科学化、规范化。 4. 组织开展各项经济分析活动，为公司领导提供经济预测和经营决策依据。 5. 组织审查或参与拟订经济合同、协议等经济文件，按财务管理要求做好各项合同的收付款管理。 6. 组织开展财务分析工作，综合分析财务状况和经营成果，为总经理提供决策依据。 7. 负责监控、指导财务管理，并适当地组织安排资金的使用。	
工作完成结果及衡量标准： 1. 每日向公司汇报前一天的资金运作情况。 2. 保证本部门合理的组织架构，创建稳固、高效的财务管理队伍。 3. 部门制度有依据有标准；严格按公司的财务制度执行，维护公司合法权益。 4. 保证资金运作安全；保证固定资产安全。	
任职条件： 1. 大专以上相关专业，本岗位5年以上工作经验；对财务管理有独到认识。 2. 具有良好的管理能力，工作果敢、干练、坚持原则。 3. 思维活跃、敏捷，能清楚、准确下达工作指令。 4. 沟通能力强，具有较好的应变能力。	



👉 财务经理的权力

职责。通常而言，财务经理拥有如下5种权限（如图1-1所示）：

作为一名财务经理，只有运用好组织赋予自己的权力，才能有效地履行自己的

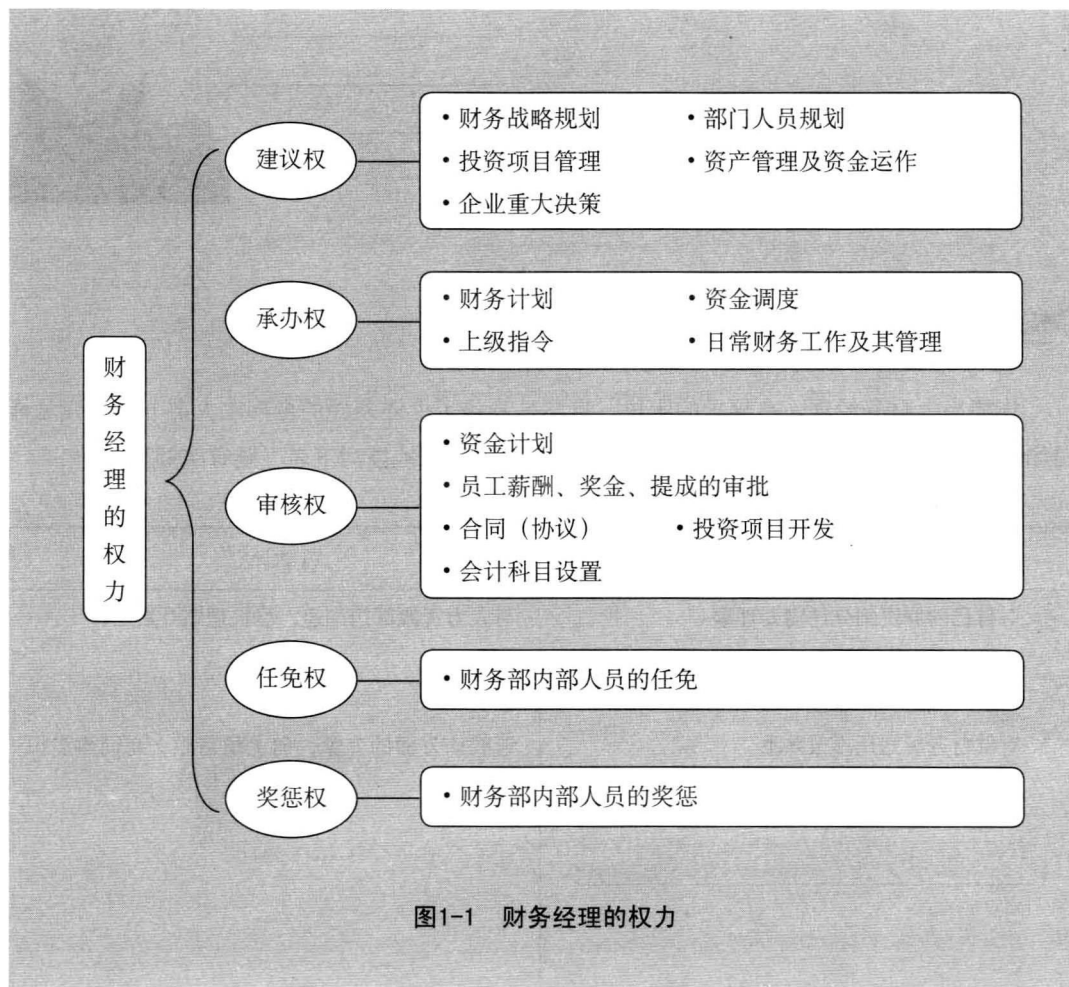


图1-1 财务经理的权力



学习回顾

1. 财务经理必须具备哪些条件?
2. 财务经理的岗位职责是什么?
3. 财务经理具备哪些权力?



学习笔记



自我反思与行动计划

你能当上财务经理，在领导的眼里，自然是具备了上述条件的全部或大部分，但究竟情况如何，只有自己心中最明白，为了成就优秀，请你坦诚地填写下表（要有实例）：

哪些不具备（或不够好）	行动计划
1. 对自己的职责细分还需要理顺	与人力资源部门沟通，尽快理顺开展工作
2. 对做财务规划还不很熟悉	请教该方面的专家，向上司请教，与同事多探讨
3. _____	